

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan cepat dunia menimbulkan guncangan hebat di segala bidang. Perubahan tersebut lantas memunculkan era yang dipenuhi ketidakpastian (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kerumitan (*complexity*), dan ketidakjelasan (*ambiguity*) atau VUCA (Schoemaker *et al.*, 2018). Tidak hanya terbentuknya era VUCA, tetapi juga kemunculan revolusi industri baru 4.0 dan kehadiran masyarakat (*society*) 5.0 beberapa waktu belakangan (Moccia *et al.*, 2020; Fukuyama, 2018).

Oleh karena itu, dampak luar biasa dari perubahan tersebut turut memunculkan kompetisi global yang dinamis pada berbagai aspek termasuk dunia bisnis. Korporasi yang berkompetisi dalam industri dituntut untuk peka, tanggap dan peduli atas situasi yang berlangsung. Dengan kata lain, organisasi terus-menerus ditantang dan menantang satu sama lain dengan kebutuhan yang lebih tinggi untuk menjadi fleksibel dan beradaptasi dalam konteks global yang kompleks agar menjadi lebih inovatif dari sebelumnya (Stanescu *et al.*, 2020).

Skerlavaj *et al* (2019) menjelaskan bahwa inovasi adalah faktor penting untuk keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis saat ini. Inovasi menjadi jalan keluar dalam mempertahankan bisnis korporasi ditengah rentetan perubahan dinamis dalam era VUCA, revolusi industri 4.0, *society* 5.0, dan kehadiran pandemi Covid-19 (Schoemaker *et al.*, 2018, Moccia *et al.*, 2019, Heinonen & Strandvik, 2021). Dilain pihak, SDM atau individu merupakan

aset bagi korporasi yang lewat mereka sebagaimana pendapat Bos-Nehles *et al* (2017), inovasi dimunculkan melalui kehadiran mereka dalam korporasi. Kemunculan suatu inovasi yang berawal dari individu ini lantas dikenal dengan istilah awal *individual innovation* yang dikemukakan oleh West dan Altink(1996). Selanjutnya, seiring meningkatnya kajian penelitian oleh ahli, konsep berikut mengalami perkembangan dan perluasan yang kemudian dikenal dengan *innovative work behavior* yang dikenal dengan perilaku kerja inovatif.

Innovative work behavior didefinisikan oleh Shipton (2016) sebagai serangkaian perilaku kompleks individu yang tertuju pada penciptaan, pengenalan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru. *Innovative work behavior* dengan penerapan yang disematkan pada produk, proses, serta layanan bagi konsumen memberikan manfaat berupa 1) memastikan inovasi sepenuhnya dilaksanakan, 2) sebagai bagian proteksi diri korporasi dalam kompetisi bisnis, 3) memperjelas pencapaian tujuan perusahaan (Agarwal et al., 2012; Akbari et al., 2021).

Karena itu, *innovative work behavior* dipandang sebagai jalan keluar bagi korporasi dalam era pandemi sekarang. Sejalan dengan ini, manajemen sumberdaya manusia kembali mempunyai peran krusial tentang bagaimana potensi inovatif dari karyawan bisa dikenali, dibangkitkan dan diaplikasikan untuk membantu kesuksesan organisasi (Atitumpung & Yuosre, 2017). Jong dan De Hartog yang dikutip dari Akbari et al. (2021) serta Akram et al. (2020) juga menjelaskan bahwa *innovative work behavior* tidak hanya penting bagi perkembangan organisasi secara inovatif, tetapi juga sama pentingnya untuk

seluruh karyawan. Namun, upaya memunculkan *innovative work behavior* pada diri individu sangat erat kaitannya dengan faktor eksternal dan internal. Lukes & Stephan, (2017) turut menambahkan bahwa *innovative work behavior* sebagai perilaku di level individu cenderung dipengaruhi oleh faktor proksimal dibandingkan distal.

Agaknya, berkaca dari hal di atas makaparadigma penelitian kausalitas dengan mengedepankan arah hubungan stimulus menghasilkan respon (*stimulus organic respon*, S-R) mendapat tempat penting dalam penelitian ini (Luthans, 2011). Berangkat dari tinjauan relevan Anderson et al. (2014) dan Soleas (2020) serta analisis bibliometrik dari Hassan et al. (2021), penelitian ini menempatkan faktor kepemimpinan dan aspek psikologis motivasional selaku pendorong *innovative work behavior* secara internal, sedangkan dukungan (*support*) organisasi sebagai pemicu dari luar.

Support atau dukungan merupakan elemen penting dalam pencapaian suatu tujuan. Dikaitkan dengan inovasi, adanya dukungan (*support*) membantu kemunculan ide-ide baru oleh individu lebih cepat dibandingkan tanpa kehadiran *support*. Sehubungan dengan ini, terdapat beberapa konsep tentang *support* seperti *perceived organizational support*, *organizational encouragement*, *perceived supervisor support* dan lainnya. Namun, diselaraskan dengan *innovative work behavior* yang berpijak pada pendapat Gumusluoglu dan Ilsev yang dikutip dari Akbari et al. (2021) bahwa konsep *support* yang dikedepankan adalah *support for innovation*.

Support for innovation didefinisikan sebagai kondisi kerja yang organisasi ciptakan dalam wujud dukungan bagi karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif. Organisasi yang menghadirkan dukungan bagi kemunculan inovasi dari karyawannya dipandang terbuka bagi perubahan, berani menghadapi risiko, dan menantang status-quo (Montani et al., 2021; Tan et al., 2021). Selanjutnya, keberadaan dukungan bagi inovasi juga diterjemahkan oleh karyawan bekerja sebagai penerimaan, dorongan, dan penerapan dari organisasi atas ide-ide kreatif yang mereka munculkan (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016).

Selanjutnya, faktor kepemimpinan dalam level *work-group* berperan penting dalam mendorong, merangsang, mengarahkan dan memfasilitasi proses kognitif *innovative work behavior* di level individu (karyawan) (Anderson et al., 2014; Zennouche et al., 2014; Hughes et al., 2018). Sebelumnya, terdapat banyak penelitian yang melihat faktor kepemimpinan dari sisi gaya kepemimpinan. Sehubungan dengan itu, berkaca pada rekomendasi Avolio et al. (2009) serta Skrinou & Gkorezis (2020) dan topik kajian kepemimpinan yang melihat kepemimpinan lewat kualitas hubungan pimpinan bawahan patut mendapat tempat dalam riset yang akan datang. Dengan demikian, konsep LMX atau *Leader-Member Exchange* menjadi fokus dalam penelitian ini.

LMX didefinisikan sebagai hubungan timbal-balik mutual antara atasan dan bawahan dalam korporasi. Pimpinan dengan LMX yang tinggi menempatkan perhatian pada tumbuh kembang bawahan dengan cara mendelegasikan tugas, memotivasi kerja untuk lebih baik, dan menjadi mentor bagi bawahannya (Graen & Uhl-Bien, 1995; Mascareño et al., 2020). Bawahan dengan kualitas LMX yang

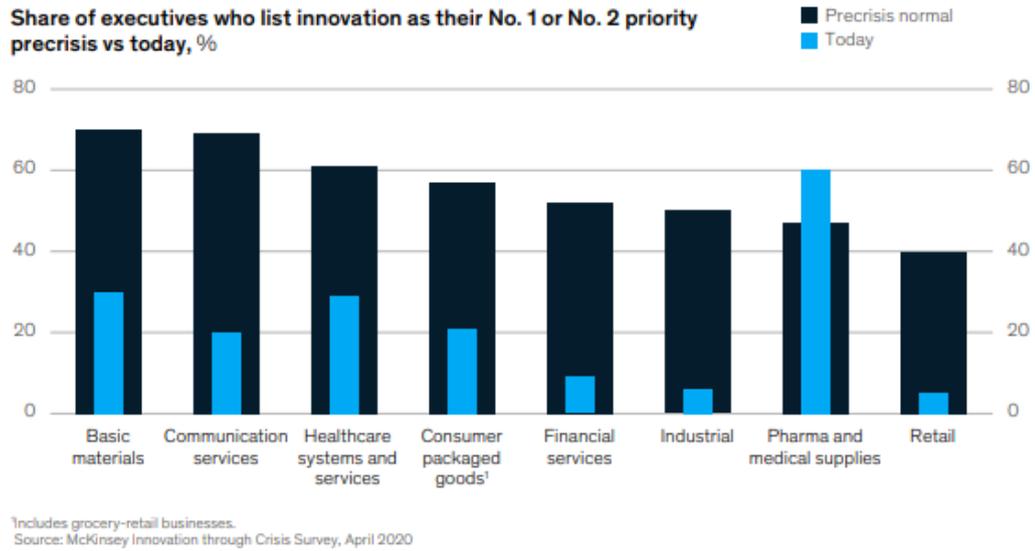
tinggi dengan atasan mempunyai kecenderungan membangun hubungan yang mutual dengan atasannya. Proses pertukaran yang transaksional terjadi berupa kognitif, motivasi, kepercayaan dan dukungan menuju tahap transformasi membawa bawahan untuk bekerja melampaui ekspektasi mereka. Kinerja yang luar biasa dari bawahan mendorong kemunculan sikap kreatif dan perilaku inovatif (Graen &Uhl-Bien, 1995; Schermuly et al., 2013).

Selanjutnya ditingkat internal, *psychological empowerment* yang merupakan bagian dari *attitudes* mendorong kemunculan perilaku-perilaku tertentu dimana *attitude* tersebut dirasakan dan menjadi pengalaman tersendiri (Robbins & Judge, 2017). Spreitzer dalam Skrinou & Gkorezis (2020) menjelaskan *psychological empowerment* sebagai kondisi psikologis berbentuk dorongan motivasional secara intrinsik dari individu terhadap pekerjaan dengan hadirnya kognisi tertentu. Kognisi yang dimaksud adalah *meaning* (kebermaknaan), *self determination* (tujuan pribadi), *competence* (kompetensi), dan *impact* (dampak). Melalui keberadaan kognisi tersebut, individu didorong bekerja dengan determinasi dan penghayatan kuat melibatkan segenap kompetensinya yang lantas memunculkan ide-ide kreatif sebagai langkah awal inovasi (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016).

Kehadiran *psychological empowerment* dalam individu ketika bekerja, menurut Robbins dan Judge (2017) memberikan otonomi yang mempengaruhi lingkungan, kompetensi yang dimiliki, serta makna yang ditemukan dalam bekerja. Disamping itu, Seibert et al. (2004) menambahkan bahwa seorang karyawan yang *empowered* cenderung melihat dan menilai lingkungan kerja mereka berdasarkan nilai-nilai yang diyakini, pengalaman yang dirasakan, dan

konsep diri yang dijalani. Dengan demikian, situasi ini menunjukkan bahwa individu menaruh perhatian atas kepemimpinan dan kondisi organisasinya sebelum memutuskan perilaku-perilaku apa yang nantinya individu tampilkan dalam pekerjaannya. Untuk itu, berpijak pada pendapat dari Albarracin et al. (2005) bahwa kehadiran variabel di level mikro dapat menjadi mediator yang memberikan pemahaman terkait pengaruh variabel makro yang memunculkan perilaku-perilaku tertentu dengan memperjelas mekanisme yang mendasarinya. Dengan demikian, *psychological empowerment* dipandang sebagai *proximal determinant* dalam hubungannya dengan perilaku kerja inovatif yang turut dipengaruhi anteseden *distal*.

Menghadapi persaingan kedepan pasca pandemi Covid-19, sektor perbankan khususnya di Indonesia memerlukan inovasi bagi keberlangsungan bisnisnya. Survei McKinsey pada Juni 2020 menggambarkan bahwa hanya industri medis dan farmasi yang menunjukkan kemajuan inovasi selama pandemi Covid-19. Selanjutnya, laporan Pusat Inovasi dan Kolaborasi (*Center of Innovation and Collaboration-CIC*) turut menunjukkan bahwa kurang dari 50% perusahaan di Indonesia yang siap mengimplementasikan inovasi didalam bisnisnya (Sulistiawan et al., 2017). Laporan McKinsey selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :



Gambar 1. 1Prioritas Inovasi di Industri selama Krisis Covid 19

Sumber: Laporan Mckinsey, Innovation at Crisis: Why It is More Critical than Ever, Juni 2020.

Berdasarkan gambar 1.1 diatas terlihat bahwa industri finansial menunjukkan prioritas inovasi yang rendah dibandingkan industri farmasi dan peralatan medis. Laporan survei McKinsey pada Juni 2020 disini menjelaskan bahwa eksekutif perusahaan menempatkan inovasi sebagai prioritas mereka dalam masa sebelum pandemi dan ketika pandemi. Dari tabel di atas, eksekutif pada perusahaan finansial menempatkan prioritas rendah inovasi dalam dunia finansial disebabkan perlambatan laju ekonomi akibat penurunan aktivitas bisnis yang didukung kebijakan *social distancing* selama pandemi. Untuk ini dapat dilihat dalam tabel hanya berkisar 10% dibanding masa sebelum pandemi (*pre-crisis*) pada 50-55%. Sebagaimana diketahui, industri finansial yang kerap mempertemukan *customer* dan korporasi dalam aktivitasnya terganggu akibat kebijakan *social distancing*. Selanjutnya, dijelaskan bahwa industri finansial lebih menunggu kejelasan (*clarity*) selama masa pandemi terkait pemulihan ekonomi,

meminimalkan risiko dengan mengalokasikan sumberdaya yang ada pada langkah adaptasi selama pandemi, serta membangun pondasi awal pasca pandemi untuk mempertahankan bisnis.

Pasca pandemi COVID-19 juga menjadi titik balik bagi sektor perbankan daerah atau BPD untuk tetap mempertahankan kedudukan sebagai pemain penting dalam pembangunan perekonomian daerah. Dimiliki oleh Pemerintah Provinsi (Pemprov) Sumatera Barat, Bank Nagari menjadi satu-satunya BPD dengan *brand* yang berbeda dibandingkan BPD dari provinsi lain di Indonesia yang menggunakan nama provinsi masing-masing. Berdasarkan Majalah *Infobank* untuk *TOP BUMD Award* tahun 2021, Bank Nagari meraih penghargaan “*The Best*” untuk kategori aset Rp 25 triliun ke atas dan penghargaan *golden trophy* sebagai bank berpredikat *excellent*. Bank Nagari sukses membuktikan diri sebagai BPD terbaik selama lima tahun terakhir (2016-2020). Hal ini ditunjang dengan pasar BPD yang homogen sehingga korporasi bisa membangun hubungan dekat lewat kedekatan secara kultural dengan pasar.

Dilain pihak, kehadiran inovasi selama pandemi bisa terlihat pada tingkat terkecil dari sisi digitalisasi produk. Namun, laporan *Infobank* dalam *Digital Brand Award 2021*, Bank Nagari hanya menempati posisi kedua setelah Bank Sumut sebagai korporasi dengan digitalisasi produk dalam menggapai pasar. Hal serupa juga terlihat pada ajang *TOP BUMD Award 2021* yang dirilis majalah *Top Business*. Bank BJB dinobatkan sebagai *TOP of the TOP BUMD 2021* karena berhasil mencapai kinerja yang baik, kepemimpinan dan manajemen yang selaras dengan VISI dan MISI BUMD serta berhasil dalam perwujudan inovasi dan

perbaikan yang berkelanjutan dengan dukungan teknologi informasi. Bersandar pada hasil di atas, Bank Nagari masih kalah dalam hal inovasi dan penggunaan teknologi informasi dibandingkan Bank BJB yang merupakan kompetitor sejenis dalam industri yang sama.

Berdasarkan pengamatan dilapangan, inovasi dalam wujud digitalisasi berupa penempatan mesin *Cash Recycling Machine* (CRM) atau Anjungan Tunai Mandiri (ATM) setor-tunai masih menjadi barang langka bagi Bank Nagari. Mengingat kondisi pandemi Covid-19 dan pola kehidupan *new normal* masih berlangsung, kehadiran ATM setor-tunai yang cukup banyak di beberapa lokasi dalam kota merupakan terobosan baik dalam meminimalisir penumpukan antrian dan mencegah kerumunan. Namun, ketersediaan ATM ini baru sebatas di kantor pusat Nagari di Jalan Pemuda Padang dan Masjid Al Hakim. Dari total 83 ATM yang dimiliki Bank Nagari di Kota Padang, hanya ada dua ATM yang merupakan ATM setor-tunai.

Selanjutnya, observasi dilakukan pada empat cabang Bank Nagari yaitu 1) Cabang Utama Padang, 2) Cabang Pasar Raya, 3) Cabang Siteba, 4) Cabang Syariah dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara singkat. Dalam hal ini, diketahui bahwa karyawan 1) belum memahami perbedaan kreatif dan inovatif, 2) belum merasakan inovasi sebagai bagian korporasi, 3) disharmonisasi hubungan atasan bawahan, 4) pimpinan kurang mendukung ide-ide karyawan, 5) determinasi karyawan yang kurang dalam mewujudkan ide-ide kreatif, 6) tindak lanjut yang atas ide-ide kreatif dan penerapannya yang masih kurang, 7) pemberdayaan psikologis karyawan yang masih kurang, 8) efek

pekerjaan yang dirasakan kurang pada karyawan, 9) menaruh harapan adanya perubahan dalam korporasi. Agaknya, hasil di atas didapatkan dari banyaknya karyawan menjawab pernyataan kuesioner yang disebar dalam respon “netral” dan “tidak setuju”.

Berdasarkan uraian fenomena di atas dengan objek Bank Nagari se Kota Padang, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan pertimbangan bagi pihak yang mengambil kebijakan tertentu. Variabel bebas yang digunakan adalah *support for innovation* dan *leader member exchange*. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *innovative work behavior* dan *psychological empowerment* sebagai variabel pemediasi. Maka, penulis ingin melakukan penelitian tentang ***Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Hubungan antara Pengaruh Support For Innovation, Leader Member Exchange, terhadap Innovative Work Behavior Pada Karyawan Bank Nagari se Kota Padang.***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?

4. Bagaimanakah pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?
7. Bagaimanakah pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Terkait latar belakang serta rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.
2. Untuk mengetahui *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan Bank Nagari pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.

5. Untuk mengetahui pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan pengaruh *Support for Innovation* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Sebagai dorongan bagi pihak terkait dalam memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimasa mendatang. Mengingat kondisi pandemi yang masih berlangsung, penentuan keputusan berdasarkan temuan ilmiah penelitian lapangan membantu memberi masukan bagi pimpinan perusahaan.
- b. Sebagai dorongan untuk penelitian kedepan yang masih terkait *innovative work behavior*. *Innovative work behavior* merupakan konsep yang sedang berkembang dan mendapat tempat penting sekaitan masa pandemi serta tren penelitian yang sedang hangat.

1.5 Ruang Lingkup

Untuk mencapai sasaran penelitian, maka penulis membatasi masalah dengan menjadikan *support ofr innovation* dan *leader member exchange* sebagai variabel bebas, *psychological empowerment* sebagai variabel pemediasi, dan *innovative work behavior* sebagai variabel terikat. Objek penelitian adalah

karyawan Bank Nagari yang tersebar dalam seluruh kantor cabang di Kota Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan penjelasan mengenai isi dari tiap-tiap bab secara jelas dan tepat sebagai bagian kelengkapan penelitian. Adapun sistematika dalam penulisan ini yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pada penelitian ini akan membahas mengenai pendahuluan. Pada bagian bab pendahuluan akan dijelaskan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan teori-teori dan telaah pustaka dari variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *support for innovation*, *leader member exchange*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior* setelah dibahas mengenai telaah pustaka akan diuraikan kerangka penelitian serta hipotesis guna memberikan jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan terkait variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai karakteristik sampel dari penelitian, analisis deskriptif dari variabel penelitian. Kemudian pada bab ini juga mengemukakan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis serta interpretasi atas hasil penelitian yang diperoleh serta perbandingannya dengan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang akan memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

